

O que tira o sono dos funcionários ?

por Maria Inês Felipe

Não são só os presidentes que têm pesadelo ou ficam sem dormir. A maioria dos colaboradores também se ressentem da falta de sono e sono tranquilo, alinhados com suas experiências profissionais.

Na última edição do Conarh foi realizado um evento tendo como objetivo identificar o que tira o sono dos presidentes. Em contraponto, percebemos também vários motivos que tiram o sono dos colaboradores. Investigar estes motivos é uma atitude bastante interessante, em que é possível identificar vários aspectos e que também serviu como fonte inspiradora para uma reflexão.

Sabemos que quando há pensamentos, objetivos, posicionamentos por vezes antagônicos, temos como resultado a instalação de vários focos de conflitos que pode ser comparado com a evolução da espécie. Aqueles que sobrevivem são os que vão se adaptando criando ou transformando-se.

A Empresa é um lugar privilegiado de conflitos pessoais, profissionais, de interesses, ideologias. Somente escutar as pessoas ou reconhecer um lado da moeda, não garante a sua resolução. Entender e trabalhar questões da diversidade passa a ser fundamental para uma administração moderna de Recursos Humanos. Esta diversidade não é apenas de raça, gênero e de religião, nem de diferenças hierárquicas. Digo diversidade como forma de pensamento, ideologias e em todos os níveis hierárquicos tanto horizontais como verticais.

Escutar o que diz o Presidente da empresa, quanto às estratégias de negócios, objetivos a serem atingidos, interesses ou o que lhe tira o seu sono é importante, mas cabe também ressaltar a importância de ouvir porque os colaboradores não tem dormido.

Mesmo no cenário do apagão, os presidentes ainda dormem, enquanto muitos trabalhadores estão acordados, sofrendo de insônia por temerem ao desemprego.

Algumas empresas realizam café da manhã e almoço com o presidente, como estratégia de aproximação, onde escutamos um discurso, por vezes animador, por vezes vazio, definindo novas estratégias empresariais. Visualizamos no cenário empresBernhardMod, funcionários que conhecem o presidente da empresa em que trabalha somente pela televisão.

Estamos a todo momento, escutando o que o presidente tem a dizer.

Seja lá qual for a estratégia, continuamos numa comunicação de mão única, escutando o nosso superior, impossibilitados de expressar o nosso pensamento, mantendo-nos calados. O silêncio poderá ser uma grande fonte de indicativo de conflitos.

Muito se fala em escutar o presidente , escutar o cliente externo, ou até os que ainda não são clientes, mas quando será que vamos escutar o cliente interno ou o que tira o sono do funcionário? Quando será que iremos buscar aplicação verdadeira, prática, com resultados, do que escutamos também dos nossos funcionários?

Resolver conflitos é negociar, e negociar é alcançar objetivos, através de um acordo em situações que ocorrem pensamentos divergentes e convergentes.

Podemos identificar que na prática pouco se escuta o funcionário, mesmo aplicando pesquisas de satisfação, de clima etc. Percebemos que escutar é diferente de ouvir e somente ouvir não garante, é preciso implementar o que foi ouvido.

Canal aberto para comunicação

As empresas desenvolvem uma estrutura formal de relacionamento entre os membros, fixam objetivos e cobram resultados.

À medida que a empresa cresce, os processos vão se tornando mais complexos, realizando uma comunicação “aberta” de cima para baixo, através de normas, procedimentos, boletins informativos, etc.

A impressão dos funcionários em relação a empresa, ou o que tira o sono dos funcionários, ocorre somente no campo informal, intitulado como “radio pião”, das organizações tanto verbal como não verbal.

Buscar entender o que tira o sono do funcionário passa a ser um ponto de partida, desde que efetivamente seja trabalhada de forma satisfatória .

Empresas inteligentes não somente escutam o que o presidente tem a dizer, como também cliente externo e interno têm a falar . É função da área de Recursos Humanos administrar favoravelmente as divergências apresentadas e não somente posicionar-se a favor de um em detrimento do outro e que na maioria prevalece o lado do mais forte.

Não cabe aqui discutir a teoria Marxista , que assinala a contradição capital e trabalho, “mais valia”, nem mesmo a Keinesiana, que assinala a importância do investimento em máquinas, equipamentos, enfim, chamado produtivo, sob a ótica desta.

A nossa intenção é a busca da resolução dos conflitos organizacionais, de maneira que haja um crescimento entre ambas as partes. Somente assim estabeleceremos uma “nova arquitetura do trabalho”.

Antagonismo a toda prova

1- Escutamos nos discursos:

- O que faz a diferença é o capital humano da nossa empresa.
- O que faz a nossa empresa de sucesso são as pessoas que a compõem.
- Devemos buscar a competitividade e a força dos recursos humanos, será que a mola propulsora deste progresso.

Frases assim não faltam em todos os discursos dos presidentes e dos profissionais de RH, mas no momento de crise é o “sujeito” das frases acima que é excluído ou o investimento neste “capital intelectual” é extinto, por vezes depositado no colo do excluído o motivo de tal procedimento.

2- A área de Recursos Humanos necessita **entender do negócio** da organização, ser estratégica, aspecto este fundamental para o exercício das atividades, embora na prática poucos presidentes escutem os profissionais de Recursos Humanos, sejam eles internos ou Consultores Externos, mesmo entendendo do negócio.

3- As políticas de Recursos Humanos **focadas em resultados**, esquecem que o que compõe uma empresa são pessoas com razão, emoção e inteligência. O excesso de competitividade por melhores bonificações o uso da remuneração variável, como forma de motivar, geram a saturação psicológica do trabalhador, e como saída paliativa, disfarçada, surgem os programas de Qualidade de Vida.

4- O discurso é **de atrair talentos** e, se possível com baixo salário. É contratar estagiários e utilizá-los como mão de obra barata, dando-lhes um título pomposo em seu cartão de visitas, além da promessa de uma carreira de sucesso.

5- Notamos uma postura **preconceituosa** na contratação de trainees ou estagiários oriundos somente de universidade de primeira linha. É como se os demais não tivessem potencial ou até experiência de vida, posicionamentos e uma visão mais realista.

Neste cenário prevalece assim o QI maior que o QE, e todos nós sabemos que ambos são importantes.

6- O discurso é de **reter talentos**, através de investimentos em treinamento, onde poucos conseguem colocar em prática o que aprenderam, outros são demitidos durante o seu MBA ou até mesmo são alocados em outro contexto pela falta de oportunidades internas.

7- **Discurso x prática**- podemos identificar vários exemplos clássicos, entre eles: fortalecimento do trabalho em equipe, (remunerando individual), estimulando a competitividade interna e as especialidades. Buscam indivíduos empreendedores, criativos, mas, ao surgir a primeira idéia inovadora, a mesma é bloqueada com uma série de críticas e “chavões” conhecidos.

A definição das competências críticas do negócio e o desenvolvimento das humanas, tratando respeitosamente o cliente interno, tratará favoravelmente o cliente externo. Isso acaba elevando as competências da organização, possibilitando o envolvimento e, conseqüentemente, tanto o presidente como o funcionário não perderão o sono.

8- **Caixa de sugestões**, perderam a chave.

Noites mal dormidas

Conversando com presidentes, funcionários, colhendo suas impressões durante os programas de treinamento, identificamos os seguintes aspectos nas práticas de Recursos Humanos.

1- A falta dos esclarecimentos quanto aos objetivos organizacionais

Isso faz com que o funcionário não saiba o que está dentro da cabeça dos seus dirigentes, como a empresa está e onde quer chegar. Esta situação gera insegurança profissional fazendo com que o colaborador não se comprometa com a empresa, pois não sabe com o que se comprometer.

2- A falta de diálogo com as chefias

Problemas: líderes centralizadores, que não repassam problemas e possíveis soluções para os seus superiores e subordinados, presidentes que não tomam decisões e alguns líderes acreditam que somente eles pensam e os demais executam.

3- Desconhecimento da realidade

Muitos presidentes desconhecem realmente o que acontece na sua empresa, ficando somente com as informações que lhe são repassadas e que podem ser distorcidas ou pouco verdadeiras.

4- O nosso capital intelectual

Potencial que poderia ser melhor aproveitado. Somente é utilizado uma parcela da sua inteligência, por insegurança da chefia, falta de incentivo das organizações, etc. O mesmo "capital intelectual" que desenvolve uma empresa, em alguns casos, participa do que chamamos de economia informal, sem registro na carteira profissional, direitos trabalhistas, plano de saúde, previdência, etc, vivendo numa total instabilidade. Encontramos este cenário com bastante freqüência.

5- Participação nos lucros

Percebido por todos da organização a falta de critérios e de esclarecimentos quanto ao programa.

6- Salário e benefícios

Ponto crítico: quando temos que “ mexer ” no bolso do empresário. É bastante complicado administrar algo, quando percebemos o ganho de somente uma das partes. Isso acaba tirando o sono dos profissionais da área de salários.

7- Treinamento e Desenvolvimento

Em alguns casos diminui a possibilidade de aplicar o que foi aprendido, ou também a necessidade do retorno, resultado, do investimento a curtíssimo prazo, o que faz perder o sono dos profissionais da área de T&D.

8- Um processo seletivo

Rápido e com baixo investimento, pois acreditam que há mão de obra disponível, onde exige-se muito e paga-se pouco, tirando o sono dos selecionadores.

9- Criatividade x robotismo

Ainda identificamos por ai, nas empresas do século 21, cenas do filme “Tempos Modernos” produzido por Charles Chaplin: uma fábrica controlada por um patrão tirano e empregado tendo um colapso nervoso.

“Não podemos continuar observando somente um lado do moeda. É nosso trabalho escutar os dois lados , administrar efetivamente os conflitos com ações, utilizando o nosso potencial criativo.”

10- Tomando o remédio

Presidentes, líderes e profissionais de RH necessitando tomar as pílulas que receitam para os funcionários.

11- Discurso x prática

Escutamos de alguns Presidentes: “a porta da minha sala está sempre aberta, o funcionário poderá entrar e conversar pois estou para escutá-lo”, mas observamos que dificilmente podemos encontrá-lo em sua sala.

12- Desconsiderando do homem brasileiro

Com suas peculiaridades, tendo que seguir modelos internacionais. Numa economia globalizada, cada vez mais, temos que ter líderes locais.

13- Redução na jornada de trabalho e férias coletivas

Há casos em que os funcionários são avisados da redução ou férias coletivas ou demissão, pela televisão ou jornais.

Enfim, não podemos continuar observando somente um lado da moeda. É nosso trabalho escutar ambas as partes, administrar efetivamente estes conflitos com ações, utilizando do nosso potencial criativo e aproveitando ao máximo.

Quando nos confrontamos com sugestões, objeções, muita vezes, percebemos ações que justificam somente um ponto de vista, gerando um monólogo. Neste caso, uma das partes busca convencer, tendo muito a dizer e pouco a ouvir.

Quando a hierarquia é complexa, os conflitos são mais vivos. Por trás de um silêncio há focos de conflitos, que interpretamos como a falta de comprometimento dos colaboradores. Escutar e entender os dois lados sempre será uma oportunidade para resolução dos conflitos organizacionais.

Artigo publicado na revista T&D de Outubro de 2001

Maria Inês Felipe

mariaines@mariainesfelippe.com.br

A autora atua na área de Recursos Humanos após as empresas em seus processos de Desenvolvimento Gerencial e equipes, Diagnóstico das relações trabalho, Avaliação de Potencial, Competências e Desempenho, Programas de Criatividade e Inovação, Coaching em projetos de Gestão Pessoas, Soluções Inovadoras de Problemas Organizacionais.

Psicóloga, pós-graduada em Administração de Recursos Humanos, Máster em Criatividade e Inovação Aplicada - Universidade de Santiago de Compostela, Espanha. Participou do Training Course on Solving Human & Organizational Problems for Brazil – Japão.

Realizadora de workshop e palestras no Brasil e no exterior (ONU em Angola , África do Sul, Venezuela, Argentina, Portugal, Espanha e México). Palestrante do IBC- Internacional Business Communications e vários congressos Nacionais.

Professora de pós graduação e MBA do Instituto Chiavenato, FAAP, Universidade Anhembi Morumbi, Faculdade de Alagoas, Maringá e Londrina.

Professora convidada pela USP para ministrar aulas no MBA dos oficiais da Polícia Militar e também da Universidade de Fernando Pessoa (Portugal -Porto) pra ministrar aulas no Máster em Criatividade e Inovação.

Criadora e Gestora do Prêmio APARH - Revista Vencer! de Criatividade nas empresas e do 1º Fórum de Inovação Aplicada ao Negócio . Possui mais de 200 artigos publicados na grande imprensa envolvendo revista especializada . Membro atuante em congressos da ABRH Nacional.

Participação nos livros: Manual de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - ABTD- Makron Books – Capitulo: Levantamento de Necessidades de Treinamento. Competências para o Sucesso - Ricardo P. Xavier- 2. edição Editora STS- Capitulo: Ronaldinho ou Barrichello. Sua carreira - Evitando os erros que atrapalham - Ricardo P.Xavier. Editora STS- Capítulos: Você Administra ou Executa? Você possui o Entusiasmo?

Acesse o site: www.mariainesfelippe.com.br



Fonte: Portal Administradores www.administradores.com.br